

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

JACKLEY GABRIEL DOS SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

CURITIBA
2013

JACKLEY GABRIEL DOS SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Prof^a Dra. Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

**CURITIBA
2013**

RESUMO

No início da década de 90 observou-se que o método para a avaliação de desempenho empresarial em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos, prejudicando a capacidade das empresas em criar valor econômico. O objetivo da presente pesquisa é apresentar as ferramentas de gestão estratégica visando melhores resultados para o terceiro setor, metodologicamente, este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva de caracter qualitativo. Com o objetivo de criar medidas de desempenho consolidadas foram criadas metodologias de gestão de desempenho e gestão estratégica que tem por objetivo buscar a maximização dos resultados baseado em perspectivas que refletem a visão e a estratégia empresarial. Embora a aplicação destas metodologias geralmente seja voltada para entidades com fins lucrativos existe a possibilidade de serem utilizadas em entidades do terceiro setor, estas organizações demandam cada vez mais de uma gestão profissionalizada que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão e objetivos estratégicos.

Palavras-Chave: Terceiro Setor, Estratégia, Gestão Estratégica.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.2 PROBLEMA	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.4 JUSTIFICATIVA	7
1.5 METODOLOGIA	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.2 DEFINIÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA	10
2.2.1 Estratégia.....	10
2.2.2 Gestão Estratégica	10
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.3.1 Declaração de visão e missão do negócio.....	13
2.3.1.1 Missão	14
2.3.1.2 Visão.....	14
2.3.1.3 Valores	14
2.3.2 Análise dos ambientes	14
2.3.2.1 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)	15
2.3.2.2 Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).....	15
2.3.2.3 Cinco forças de Porter	16
2.3.2.4 Rivalidade entre empresas concorrentes	16
2.3.2.5 Poder de negociação dos clientes	16
2.3.2.6 Poder de negociação dos fornecedores	16
2.3.2.7 Ameaça de entrada de novos concorrentes	17
2.3.2.8 Ameaça de produtos substitutos.....	17
2.3.2.9 Análise PESTEL	17
2.3.2.10 Análise de Swot	18
2.4 CONCEITOS E COMPONENTES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	19
2.4.1 Conceito do <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.4.2 Perspectiva financeira.....	20
2.4.3 Perspectiva do cliente.....	23
2.4.3.1 Participação de mercado e de conta	23

2.4.3.2 Retenção de Clientes	24
2.4.3.3 Captação de Clientes	24
2.4.3.4 Satisfação de Clientes	24
2.4.3.5 Proposta de Valor	25
2.4.3.6 Lucratividade de Clientes.....	25
2.4.4 Perspectiva dos processos internos	27
2.4.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento	29
2.4.5.1 Capacidade dos funcionários.....	30
2.4.5.2 Grupo de medidas essenciais para os funcionários	31
2.4.5.3 Reciclagem da força de trabalho	32
2.4.5.4 Capacidade dos sistemas de informação	33
2.5 BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL	33
2.5.1 Visão gerencial das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.5.1.1 Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia	36
2.5.1.2 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.....	37
2.5.1.3 Melhorar o <i>feedback</i> e o aprendizado estratégico.....	37
2.6 TERCEIRO SETOR	37
3. CONCLUSÃO	41
4. REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

No Atual cenário econômico e ambiente empresarial as entidades de terceiro setor estão ganhando mais espaço decorrente da demanda crescente pela atuação em fins sociais. Tais organizações vêm conseguindo manter foco na essência de seu negócio com uma posição competitiva e sustentável, porém as transformações freqüentes do cenário econômico forçaram estas empresas a reajustarem seus planos buscando ferramentas de gestão estratégica para auxiliar na administração e manter sua continuidade, deste modo este setor que vem crescendo sensivelmente traz junto com este crescimento a utilização de princípios e aplicação de métodos e instrumentos de gestão baseados na eficácia.

Segundo Motta (1986) o crescimento das organizações do terceiro setor é atribuído ao fato de que o estado não tem tido a capacidade de atender as demandas de serviços sociais, além da incapacidade na resolução de temas como geração de empregos, pobreza. Tais entidades apesar de não atuarem em busca do lucro, ou retorno financeiro como as empresas privadas, atuam em mercados caracterizados pela competitividade que levam as entidades de terceiro setor a buscarem modelos de gestão que assegurem a eficácia e a confiabilidade em sua atuação onde se destaca a gestão estratégica como a mais adequada, por contemplar análises dos diversos ambientes onde uma organização atua extinguindo assim os fatores que possam provocar efeitos prejudiciais a organização além da adequação de objetivos, planos e ações aos resultados percebidos nas análises ambientais.

1.2 PROBLEMA

As entidades de terceiro setor representam hoje uma quantidade relevante no contexto brasileiro, o tema Organizações de terceiro setor ganha repercussão entre estudantes, mídia e pesquisadores. Um dos aspectos relevantes a ser destacado está relacionado com a gestão destas organizações, principalmente no que se refere a estratégia, as próprias instituições sem fins lucrativos sabem que necessitam ser gerenciadas mesmo que não tenham o lucro convencional.

Isso reforça o pressuposto de que com o crescimento dessas organizações e o com a intensificação do interesse da sociedade civil sobre elas, passa-se a exigir

uma profissionalização e uma estruturação de seu funcionamento através de ferramentas de gestão estratégica. Tal profissionalismo e estruturação passam a ser fatores essenciais e de diferenciação para atração de investimentos, relacionamento com empresas e ampliação do escopo de atuação.

Diante desse contexto, a questão de pesquisa a ser investigada é a seguinte: De que forma as ferramentas de gestão estratégica podem traduzir os objetivos e a visão em entidades de Terceiro Setor?

1.3 OBJETIVOS

Geral: Apresentar as ferramentas de gestão estratégica visando melhores resultados em empresas de terceiro setor.

Específicos: Apresentam-se quatro objetivos específicos, além de definir os conceitos da estratégia é possível identificar métodos para acompanhar e medir o desempenho da organização buscando resultados cada vez mais favoráveis são eles:

- a) Definir os conceitos de Estratégia, Gestão Estratégica e Terceiro Setor.
- b) Descrever os componentes do BSC;
- c) Descrever o processo de Gestão Estratégica e de suas análises complementares.
- d) Descrever o impacto da gestão estratégica e BSC em organizações do terceiro setor.

1.4 JUSTIFICATIVA

Muitas organizações do Terceiro Setor têm dificuldade em gerenciar suas decisões e avaliar se os objetivos estão sendo alcançados.

De acordo com Falconer (*apud* LINBERG *et al.*, 2006, p.2) :

o presente trabalho se justifica pela identificação que há um virtual consenso entre estudiosos e pessoas envolvidas no cotidiano de organizações sem fins lucrativos de que, no Brasil a deficiência no gerenciamento destas organizações é um dos maiores problemas do setor.

As ferramentas de gestão estratégicas são de extrema relevância para varias organizações, a utilização destas ferramentas visa melhorar seus resultados mensurando indicadores de desempenho de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros proporcionando um melhor planejamento e avaliação de riscos. A aplicação de tais ferramentas em empresas de terceiro setor se torna importante quando é possível a maximização dos recursos e melhorias nas atividades fins da organização.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa, segundo Gil (2009), descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. A organização da pesquisa muda conforme as particularidades de cada uma delas. A metodologia de pesquisa é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses. Os diferentes tipos de pesquisa, usualmente se classificam, com base em seus objetivos gerais (GIL, 2009).

As pesquisas classificam-se em três diferentes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Neste trabalho estarão presentes aspectos de pesquisa descritiva de caracter qualitativo.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, por exemplo, quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc. Ao final de uma pesquisa descritiva, o indivíduo poderá reunir e analisar muitas informações sobre o assunto pesquisado. A grande contribuição das pesquisas descritivas é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Como delineamento desta pesquisa optou-se por uma abordagem sobre gestão estratégica em organizações de terceiro setor, obtendo diversas informações que podem influenciar o desempenho destas entidades, bem como definir uma abordagem para a utilização deste modelo de gestão.

Para o alcance dos objetivos específicos citados será necessária a utilização de pesquisas bibliográficas. As pesquisas bibliográficas serão realizadas com base em autores referencias no assunto abordado, colentando diferentes pontos de vista e formando uma base conceitual para este tema.

Com o intuito de atender os objetivos almejados será utilizada a metodologia abaixo:

- a) Identificação das principais ferramentas de gestão estratégica: Dados a serem coletados por meio de pesquisas bibliográficas. Caso algum destes dados não seja encontrado uma organização será tomada com case para estudo.
- b) Analise Terceiro Setor: Analise acerca das organizações do terceiro setor bem como seus campos de atuação. Dados serão coletados por meio de pesquisas bibliográficas.
- c) Proposta de Valor: Coleta de dados por meio de pesquisas e a definição de atributos de valor para as organizações de terceiro setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda o delineamento dos seguintes temas: Estratégia, Gestão Estratégico, *balanced scorecard* e Terceiro Setor.

2.2 DEFINIÇÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 Estratégia

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, que significa exército e liderar. Aplicado no campo militar, onde a estratégia é normalmente definida como a disposição ideal das tropas para enfrentar e vencer os inimigos, o exemplo citado na antiguidade do uso da estratégia *A arte da guerra*, de Sun Tzu, filósofo chinês (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Estratégias são caminhos escolhidos para posicionar ou reposicionar a empresa em seu ambiente. São definidos como os objetivos e metas básicas da organização, os programas amplos de ação escolhidos para atingir estes objetivos e metas, e o padrão amplo de alocação de recursos usados relacionados à organização e seu ambiente (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Para Ansoff (1993) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), sabe-se também, em geral, que as estratégias podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita. Contudo, estratégias planejadas diferem de estratégias realizadas.

2.2.2 Gestão Estratégica

Gestão é administrar/dirigir e quando se trata de gestão estratégica estamos falando em administrar usando planos elaborados, ou seja, um conjunto de planos

ardilosos com o intuito de serem infalíveis e de serem postos em prática e isso depende da colaboração de todos os envolvidos. Em sentido amplo, gestão é criar meios com os quais um grupo de pessoas pode contar para pôr em prática buscando melhorias. Existem vários tipos de gestão: a gestão hospitalar, a gestão pública, a de negócios, etc (COSTA, 2005, p. 54):

o conceito de Gestão Estratégica é muito mais amplo que o de planejamento estratégico. Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidade para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação.

Podemos conceituar gestão estratégica como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização

Há uma grande diferença entre **Gestão Estratégica** e **Planejamento Estratégico**. Onde o **Planejamento Estratégico** é um processo gerencial com a formulação de objetivos, seleção de programas de ação e para sua execução, considerando as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada, a **Gestão Estratégica** é acrescenta novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, para avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação (CAMPOS, 2011).

Dentro da **Gestão Estratégica** inicialmente é realizado um **Diagnóstico Estratégico** de acordo com o levantamento das situações da empresa, avaliando a existência e a adequação das estratégias vigentes dentro da empresa e como estão sendo ofertados os resultados esperados. São levantadas informações como a competitividade da empresa, o portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos.

Em seguida é realizada uma verificação sobre a **Prontidão Estratégica**, na qual envolve a disponibilidade da direção da empresa em relação ao futuro, essas ações tomadas pela alta administração, com a intenção de solucionar eventuais “janelas” estratégicas, tendo atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa, obstáculos institucionais, estatutários, culturais, a existência de perfeita comunicação interna, a existência de sistema de reconhecimento de equipe,

que venham de encontro com a Missão, Visão e Valores da empresa, etc. (CAMPOS, 2011).

Ainda, conforme o mesmo autor, posteriormente, inicia-se um o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados dentro da empresa, na qual se estabelece uma sequência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes, em primeiro plano, conhecido como **Direcionamento Estratégico**, que define o direcionamento que a empresa precisa seguir para sobreviver e conseguir se sobressair em determinado cenário. Como o conceito de estratégia relaciona-se diretamente com visão de futuro, uma empresa precisa ter sua visão focada no futuro, mantendo a **Vigilância Estratégica**, ou seja, observar, acompanhar, questionar, vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, visualizando os possíveis riscos e oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações antecipadas e respostas estratégicas.

Enfim, para uma empresa atuar com uma **Gestão Estratégica** precisa apurar todos seus processos e situações para desenvolver ações corretivas constantes, focadas para seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva (CAMPOS, 2011).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de mercado é um processo gerencial e tem por função desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

O principal objetivo do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa alguns de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos. Através disso, é possível dar forma aos negócios da empresa, atendendo ao lucro e crescimento almejados (KOTLER, 1998).

O planejamento estratégico consiste em técnicas administrativas que proporcionam à empresa uma percepção das oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes, sua missão e sobre quais diretrizes serão aplicadas no período execução do planejamento. É o processo administrativo que proporciona

sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico geralmente tem sua formulação pelo corpo diretivo da organização que ficará responsabilizado em fazer com que as aspirações abordadas no planejamento se tornem realidade (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Oliveira (1998) o planejamento estratégico apresenta os seguintes resultados:

- a) direcionamento dos esforços para os resultados comuns, que sejam de interesses de todos os envolvidos no processo estratégico da empresa;
- b) consolidação do entendimento por todos os funcionários da visão, missão, valores, dos propósitos, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos desafios e das metas estratégicas.

Para Drucker (1977) o planejamento estratégico consiste em um processo contínuo sistemático e organizado capaz de prever o futuro de maneira a tomar decisões que diminuam os riscos, basicamente o planejamento estratégico está ligado com a eficácia e eficiência nas escolhas das alternativas para alcançar o objetivo de uma organização.

2.3.1 Declaração de visão e missão do negócio

Uma organização existe para realizar alguma coisa: fabricar automóveis, emprestar dinheiro, vender produtos, etc. Em geral, quando o negócio é iniciado sua missão ou seu objetivo específico é claro. Com o tempo, a missão pode mudar para aproveitar novas oportunidades ou responder a mudanças nas condições de mercado.

O planejamento estratégico é realizado dentro do contexto da organização. A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes,

porém, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

2.3.1.1 Missão

É a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado a essa existência. A missão da organização está ligada diretamente aos seus objetivos institucionais, motivos pelos quais foi criada à medida que representa a sua razão de ser (CITO, 2011).

2.3.1.2 Visão

É o sonho da organização. É aquilo que se espera ser num determinado tempo e espaço. A visão é um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos de sua existência. Normalmente é um prazo longo (de pelo menos, cinco anos). Jamais confundir Missão e Visão: a Missão é algo perene, sustentável enquanto a Visão é mutável por natureza, algo concreto a ser alcançado. A Visão deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam (CITO, 2011).

2.3.1.3 Valores

Representam os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores compõem-se de regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral (CITO, 2011).

2.3.2 Análise dos ambientes

Para a empresa iniciar o um processo estratégico é necessário o conhecimento do ambiente no qual está inserida, sendo um processo em que se podem monitorar quais são as suas oportunidades, ameaças, seus pontos fortes e fracos. Com essa análise facilita-se a determinação dos objetivos e estratégias, o administrador precisa entender quais são as premissas para fazer essas análises levando em consideração os níveis do ambiente organizacional (PETER e CERTO, 1993 e OLIVEIRA, 1998).

2.3.2.1 Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

O ambiente externo corresponde às perspectivas de evolução de mercado, em outras palavras, são referentes aos fatores provenientes de mercado e do meio envolvente. Esse meio envolvente constitui-se das decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades e ameaças, essas são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos. Mais especificamente, as oportunidades são os aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa. Já as ameaças são os aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Esse ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos (PUBLIO, 2008).

2.3.2.2 Análise do ambiente interno (forças e fraquezas)

O ambiente interno são os principais aspectos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes (decisões e níveis de desempenho que se pode gerir). Nesse ambiente temos as forças, vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes e as fraquezas, desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da empresa. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito (PUBLIO, 2008).

2.3.2.3 Cinco forças de Porter

As cinco forças de Porter são caracterizadas pelos fatores de competitividade determinantes para a estrutura de uma organização. As cinco forças são: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos. Este modelo apresenta um notável dinamismo na caracterização da empresa (PORTER, 1999).

2.3.2.4 Rivalidade entre empresas concorrentes

Para a maioria das indústrias, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente não só em relação ao preço do produto, como também a inovação marketing, em situações de elevada rivalidade os concorrentes procuram ativamente captar clientes, as margens são esmagadas e a atuação centra-se em cortes de preços e descontos de quantidade (PORTER, 1999).

2.3.2.5 Poder de negociação dos clientes

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competem com a indústria, forçam os preços para baixo, jogam os concorrentes uns contra os outros. É conhecido como o mercado de realizações. A capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços (PORTER, 1999).

2.3.2.6 Poder de negociação dos fornecedores

Também descrito como mercado de insumos. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços pode ser para a empresa uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos (PORTER, 1999).

2.3.2.7 Ameaça de entrada de novos concorrentes

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e, conseqüentemente, adquirir recursos substanciais. Caso existam barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, torna-se mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte da empresa.

Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabeleça no mercado, ele, eventualmente, ficará com os piores clientes, portando pensará duas vezes antes de entrar no novo mercado.

Essa ameaça também pode ser conhecida como A ameaça da entrada de novos concorrentes, ou mesmo Barreiras à entrada de concorrentes (PORTER, 1999).

2.3.2.8 Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em avanços tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deverá ficar atenta às novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada (PORTER, 1999).

2.3.2.9 Análise PESTEL

A análise PESTEL consiste nos fatores macroambientais que podem influenciar a organização (Fatores Políticos, Econômicos, Socioculturais, Tecnológicos) (PETER; CERTO, 1993):

- a) Fatores Políticos: área política representa enorme influência sobre as regras empresariais, e o poder de compra de clientes e outras empresas;
- b) Fatores econômicos: Comerciantes precisam considerar o estado de uma economia de negócios no curto e longo prazo. Isto é especialmente real no planejamento de marketing internacional;
- c) Fatores socioculturais: As influências sociais e culturais de uma empresa variam de país para país;
- d) Fatores Tecnológicos: Tecnologia é vital para atingir uma vantagem sobre a competição e é um fator principal da globalização.

2.3.2.10 Análise de Swot

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis, Forças e Fraquezas/Oportunidades e Ameaças vão facilitar a análise e a procura para tomada de decisões na definição das estratégias de negócios da empresa. A combinação deles pode ser interpretada como:

- c) Forças e Oportunidades - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas;
- d) Forças e Ameaças - Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas;
- e) Fraquezas e Oportunidades - Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades detectadas;
- f) Fraquezas e Ameaças - As estratégias a adotar devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

A matriz SWOT ajuda a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças. A Matriz SWOT deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita e a aplicação desta em um processo de planejamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização (SILVEIRA, 2001).

2.4 CONCEITOS E COMPONENTES DO *BALANCED SCORECARD*

2.4.1 Conceito do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton, 1997, foi criada uma nova síntese: o *BSC*, com o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos. O modelo preserva as medidas financeiras, sendo que são avaliados os acontecimentos passados e com essas informações não conseguimos avaliar o relacionamento com cliente e nem os investimentos em longo prazo, a trajetória da empresa, os funcionários, os processos internos, a tecnologia e inovação.

Para Kaplan e Norton (1997) o *BSC* das empresas têm condições de obter medidas financeiras do desempenho passado e os vetores que impulsionam o desempenho futuro. A visão e a estratégia da empresa subsidiam a criação de indicadores que focaliza a perspectiva financeira, clientes, processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *BSC* possui instrumentos que os administradores, acionistas e executivos precisam para alcançar o sucesso no futuro, e fundamental a compreensão de suas metas e maneiras para alcançá-las (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *BSC* traduz a missão e a estratégia da empresa na qual abrange indicadores de desempenho, formando uma base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *BSC* inclui os vetores de desempenho desses objetivos, além da busca dos objetivos financeiros e mede o desempenho sobre quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

O *BSC* permite o acompanhamento financeiro analisando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades, na aquisição dos ativos intangíveis os quais são necessários para o crescimento futuro.

Com esse instrumento os empresários podem avaliar a geração de valor para os clientes atuais e futuros, com isso podem analisar e tomar atitudes para aprimorar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal e melhorar sistemas e procedimentos internos (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997) para o crescimento e a sobrevivência da empresa, devem ter um sistema de gestão e medição de desempenho de acordo

com a sua estratégia e capacidade. As suas estratégias relacionadas à cliente, competências, capacidade organizacional são mensuradas e motivadas apenas com medidas financeiras.

Para Kaplan e Norton, o *BSC* para os executivos é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de medidas de desempenho. Muitas empresas utilizam declarações de missão para os funcionários conhecer os valores e crenças (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton, cria-se uma estrutura para o *Scorecard* que contém uma linguagem para informar a visão e a estratégia a todos os funcionários, tendo indicadores para apresentar o sucesso atual e o futuro da empresa. O *BSC* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.2 Perspectiva financeira

O *BSC* tem medidas financeiras valiosas para analisar, conhecer e integrar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Ajuda a avaliar se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão agregando aos resultados financeiros. Os objetivos financeiros é a meta de lucratividade que a empresa terá com a sua operação (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997) os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*, deve-se observar a história estratégica tomada pela empresa, começando pelos objetivos financeiros em longo prazo, após, descrever a ordem das ações que devem ser tomadas nos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, para que em longo prazo, seja descrito o desempenho econômico desejado.

De maneira semelhante, Schiehll e Morissette (1998 apud BARBOSA, 2005) afirmam que as medidas estabelecidas para um modelo de *Balanced Scorecard* devem estar relacionadas, terminando em objetivos financeiros.

Para Olve et al. (2001), a perspectiva financeira do *BSC* é desenvolvida de uma maneira que possibilite a identificação dos resultados de curto prazo provenientes das escolhas estratégicas estabelecidas nas outras perspectivas. Isso se aplica no caso de empresas que visam ao lucro, pois existem organizações sem

fins lucrativos que orientam sua estratégia principalmente em outros aspectos que não os financeiros. Para Herrero Filho:

a perspectiva financeira tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para a elevação do valor de mercado da empresa, para a geração de valor econômico e propiciando aumento da riqueza dos acionistas e demais *stakeholders*. (HERRERO FILHO, 2005, p. 74).

Herrero Filho (2005) diz ainda que, pela metodologia do *BSC*, inclusive os ativos intangíveis da organização e as áreas de desempenho não-financeiro são passíveis de avaliação pela perspectiva financeira, verificando se estas estão contribuindo para a geração de valor para a empresa.

Neste ponto, Santos completa a ideia dizendo que:

quando incrementos em receitas são observados, por exemplo, busca-se alguma relação do fato com o atendimento ao cliente, com a qualidade dos produtos oferecidos ou com a satisfação dos funcionários em fazer bem suas atividades. (SANTOS, 2008, p. 88).

Para as organizações a perspectiva financeira compreende-se por visão de obtenção de lucro, como visto, ela funciona basicamente em dois sentidos “definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *Scorecard*” (KAPLAN e NORTON, 1997).

A vinculação dos objetivos financeiros à estratégia da unidade de negócios é identificada apenas em apenas três fases para simplificar, crescimento, sustentação e colheita (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na fase de crescimento as empresas possuem produtos e serviços com considerável potencial de crescimento, que por sua vez tem como característica investimentos elevados em infraestrutura, criação/consolidação dos processos internos e desenvolvimento da base de cliente. Com objetivos de alavancar a velocidade de crescimento da receita (aumento das vendas) em mercados previamente determinados.

Para Kaplan e Norton (1997) o objetivo financeiro global para as empresas na fase de crescimento serão os percentuais de crescimento da receita e de aumento vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

Na segunda fase de sustentação Kaplan e Norton (1997) ressaltam que as empresas buscam conseguir atrair investimentos e reinvestimentos, mas buscando obter bons retornos sobre o capital investido. Nela se espera que o crescimento um pouco a cada ano continue crescendo. As organizações nesta fase estabelecem objetivos financeiros vinculados à lucratividade, com medidas relacionadas a receitas contábeis e margem bruta, são compelidas a obter excelentes retornos sobre o capital investido para futuros reinvestimentos.

Na fase de colheita Kaplan e Norton (1997) justificam investimentos apenas para manter a capacidade e equipamentos, qualquer projeto de ampliação poderá ter retornos bem definidos e curtos, a meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da organização, provavelmente os objetivos financeiros seriam o fluxo de caixa e diminuição da necessidade do capital de giro.

Uma inesperada mudança de tecnologia, mercado ou legislação, poderia conferir um alto potencial de crescimento ou uma grande ameaça. Essa transformação mudaria completamente os objetivos financeiros e de investimento. Por isso é necessário que os objetivos financeiros sejam avaliados e analisados periodicamente, pelo menos uma vez ao ano, para que a estratégia financeira da organização seja reafirmada ou mudada.

Segundo Kaplan e Norton (1997) são sugeridos três temas financeiros para a perspectiva financeira:

- g) Crescimento e mix de receita; (novos produtos, aplicações, clientes, serviços, preços);
- h) Redução de custos/melhoria da produtividade (redução de custos, despesas, mix de canais);
- i) Utilização de ativos/estratégia de investimento.

A perspectiva financeira e seus objetivos permitem a organizações privadas e públicas o atendimento de suas necessidades de curto, médio e longo prazo. O foco diferenciado da organização pública é que o lucro, com fins de enriquecimento, passa a ser substituído pelo gerenciamento do orçamento, mas contendo as mesmas variáveis da organização privada, que é a geração de condições de superávit operacional para investimento no desenvolvimento organizacional (KAPLAN e NORTON, 1997).

As instituições sem fins lucrativos, principalmente aquelas que têm por finalidade a prestação de serviços sociais aos necessitados, precisam comunicar sua missão e articular os objetivos e medidas de como o seu desempenho deve ser medido em relação aos objetivos e metas almejados. Toda a base lógica para essas instituições sem fins lucrativos é a prestação de determinados serviços a grupos específicos. A exemplo do que acontece com os órgãos públicos, a perspectiva financeira serve mais como um inibidor do que como um objetivo para essas organizações (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.3 Perspectiva do cliente

O *BSC* permite aos acionistas identificar qual será o mercado de atuação, os clientes estratégicos, as medidas de desempenho da unidade, novas unidades de negócio e quais competirão e em qual segmento-alvo (KAPLAN e NORTON, 1997).

A estratégia da empresa pode ser definida conforme as características do segmento de mercado que vai atuar podem ser utilizadas a pesquisa para revelar diferentes segmentos e/ou clientes e quais são suas preferências, serviços e imagem. No *BSC* é descrita qual é a estratégia com os objetivos identificando e relacionando cada parte do mercado. Algumas empresas escolhem um determinado mercado para trabalhar, sem conhecer o seu cliente e corre o risco de não atender ninguém devido não ter um bom conhecimento alinhado com uma boa estratégia. (KAPLAN e NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 69) “[...] A essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer; ela exige também que se escolha o que não fazer”.

Nesta perspectiva de cliente existe um grupo de medidas essenciais como: a participação de mercado, satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a captação de clientes, a lucratividade por cliente, essas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.3.1 Participação de mercado e de conta

Calcular a participação de mercado é simples desde que seus clientes desejados sejam conhecidos. A medida de participação de mercado com os clientes-

alvo seria o ponto de equilíbrio entre os indicadores financeiros puros, de modo que pode avaliar a necessidade de uma implementação de imediata estratégia. As empresas podem medir cliente por cliente, segmento por segmento, o volume de negócios recebidos por segmento de clientes e por mercador (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.3.2 Retenção de Clientes

O ideal para as empresas é manter os clientes que já estão inseridos na sua carteira e também aumentar a participação de mercado. Uma forma de medir a fidelidade dos clientes pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com eles. Empresas que conseguem identificar todos os seus clientes têm uma boa base de informação para medir a retenção a cada período (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.3.3 Captação de Clientes

Pode ser medida pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos segmentos. O indicador acompanha em termos absolutos ou relativos à velocidade com que uma unidade de negócio atrai ou conquista negócios. Podem medir o custo de captação por cliente, a relação entre a receita gerada pelos novos clientes e volume de contatos de venda (KAPLAN e NORTON, 1997).

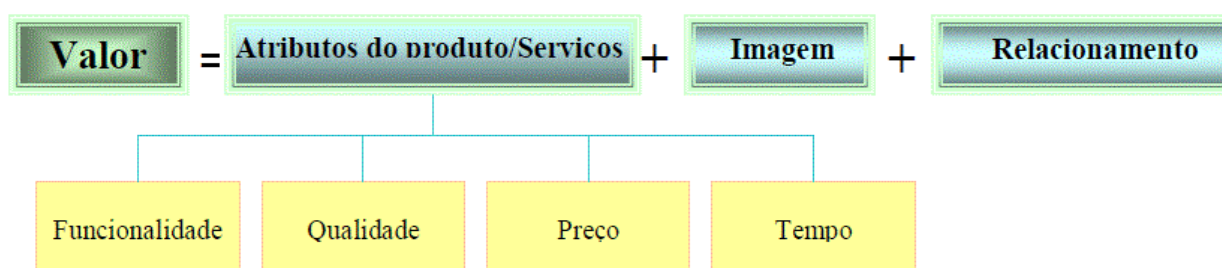
2.4.3.4 Satisfação de Clientes

A satisfação está relacionada ao atendimento de cliente, indicadores de satisfação fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. A pesquisa de satisfação deve ser tão importante quanto à de retenção de cliente, lucratividade e fidelidade, pois somente serão clientes fiéis se estiverem sendo bem atendidos, ou seja, voltam a comprar se gostarem do produto e da empresa. Existem clientes que fazem a avaliação de seus fornecedores e passam esse *feedback*, porém não pode contar apenas com a pró-atividade dos clientes, mas também com mecanismos de pesquisas para coletar essas informações e gerenciar os clientes. Existem três técnicas de pesquisas que podem ser empregadas: pesquisa de opinião por correspondência, entrevistas por telefone e entrevistas pessoais, deve analisar qual é o meio que terá o maior retorno (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.3.5 Proposta de Valor

Para facilitar o entendimento das medidas: Satisfação, captação, retenção e participação de mercado e de clientes, as empresas utilizam a ideia de proposta de valor, sendo que a proposta pode ser dividida com o objetivo de abranger a funcionalidade dos produtos/serviços, seu preço e qualidade, os compromissos de longo prazo, de quando a organização fornecedora conecta seus sistemas de informação aos dos clientes e de quando reflete os fatores tangíveis – imagem e reputação – que atraem os clientes para a organização, gerando fidelidade dos clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

Figura 1 - Modelo genérico da proposta de valor



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

2.4.3.6 Lucratividade de Clientes

O sucesso nas quatro medidas citadas acima (participação de mercado, retenção, captação e satisfação de clientes) não garantem lucros, sabe-se que uma das maneiras de ver os clientes extremamente satisfeitos é vender produtos com preços mais baixos, porém pode ser que não tenha o retorno esperado. Na estratégia deve ser considerado qual é o mercado-alvo que será atingido com sua respectiva lucratividade. As empresas precisam de algo mais do que clientes satisfeitos, necessitam de clientes lucrativos.

Existem situações em que as empresas são obrigadas a recusar serviços em função de analisar que não podem atender o cliente na questão do preço, deixando-o insatisfeito, para evitarem prejuízo, porém não prejudica a empresa, pois há situações em que se faz necessário captar um novo cliente, podendo, no início,

ter um resultado negativo sabendo que no futuro haverá um potencial crescimento. Com essa medida se faz avaliação de quais são os valores praticados com os clientes antigos e com os novos clientes, neste momento é necessário rever o tipo de serviço e produto ofertado, desenvolvendo ações para que mantenha os clientes com sua lucratividade esperada (KAPLAN e NORTON, 1997).

Além dessas medidas essenciais são necessárias outras propostas de valor, cada empresa possui as suas, onde podem ser medidas em um conjunto de atributos divididos em:

- a) Atributos dos produtos/serviços: Nesse item abrange a funcionalidade o preço e qualidade dos produtos/serviços, podem-se identificar quais são os clientes que querem fornecedores com preço baixo e fornecedores exclusivos, diferenciados. É importante ver quem são os clientes, quais são os tipos de produtos/serviços que estão dispostos a adquirir para que possa montar as estratégias competitivas.
- b) Relacionamento com os Clientes: Estão relacionados à entrega do produto/serviço, o tempo de resposta e o conforto do cliente na relação de compra. Nessa análise permite a empresa avaliar os seus fornecedores, podendo tomar ações que possa melhorar o desempenho de entrega aos clientes, podendo assim gerenciar sua logística e preços praticados.
- c) Imagem e Reputação: Essa análise reflete nos fatores intangíveis que atraem os clientes para a empresa, através de publicidade e qualidade dos produtos e serviços oferecidos algumas empresas conseguem gerar as preferências dos consumidores além dos aspectos tangíveis dos produtos/serviços. A dimensão da imagem e da reputação permite a empresa ter pró-atividade com seus clientes (KAPLAN e NORTON, 1997):

depois de concluída a formulação da perspectiva dos clientes, os executivos devem ter uma idéia clara de seus segmentos-alvo e clientes e negócios, e dispor de um conjunto de medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade – para esses segmentos. Essas medidas de resultados representam metas para as operações, logísticas, marketing e desenvolvimento de produtos e serviços das empresas.

Contudo, revelam também alguns defeitos das medidas financeiras tradicionais. São medidas de ocorrências passadas – os funcionários não tem idéia de seu desempenho em relação à satisfação ou retenção de clientes antes que seja tarde demais para influenciar os resultados. Além disso, não apontam o que os funcionários devem fazer no dia-a-dia para obter os resultados desejados (KAPLAN, NORTON, 1997 p 90).

2.4.4 Perspectiva dos processos internos

Para Kaplan e Norton, na perspectiva dos processos internos os empresários identificam quais os processos internos mais críticos que devem alcançar a excelência. As medidas dos processos estão relacionadas ao que tem impacto na satisfação do cliente e na execução dos resultados financeiros. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para esta perspectiva dos processos cada empresa usa um conjunto particular, um processo específico que venha atender às necessidades dos acionistas e clientes.

Existem diferenças entre a abordagem tradicional e a abordagem do *BSC* para medição do desempenho nos processos interno. As abordagens tradicionais têm o foco na melhoria de processo existente; a abordagem *scorecard* identifica processos inteiramente novos nos quais as empresas tendem a alcançar os objetivos financeiros e dos clientes com excelência. Outra diferença da abordagem do *BSC* é a incorporação de processos inovadores a perspectivas de processos internos, no *BSC* grande parte dos novos processos adotados deve estar de acordo com a cadeia de valor que consiste na identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para estas necessidades, processos de operação, entrega de produtos e clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

A perspectiva de processos internos abordada pelo *BSC* se difere das tradicionais basicamente pela maneira de medição de desempenho. As abordagens tradicionais visam o controle e melhoria de uma estrutura já existente, porém é limitado à dependência financeira e nos relatórios mensais de variação para controlar as operações departamentais são bem sucedidas.

Contudo no mercado atual as empresas estão adotando medidas financeiras de qualidade, produção e ciclo como complemento para esta avaliação. Estes novos

sistemas de medição utilizados são um avanço claro ante a dependência exclusiva dos relatórios mensais de variação, pois se baseiam na tentativa de melhorar os processos somente excluindo os processos integrados (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997) a maioria das empresas atuais possuem medidas de negócios multifuncionais e integrados, isso significa uma melhoria significativa em relação aos processos de medição de desempenho e a relação de todas as empresas que tentam a todo o momento melhorar a qualidade, reduzir os tempos de ciclo, aumentar a produtividade e reduzir os custos.

Este foi o principal motivo pelo qual influenciaram na criação de metas para si mesmos ao estabelecer a formulação do *BSC*. A excelência dos processos internos objetivando proporcionar aumento de desempenho em todos os processos do negócio superando inclusive o desempenho dos concorrentes, tais melhorias aumentarão as chances de sobrevivência, mas não gerarão vantagens sustentáveis.

No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas para a perspectivas dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 99).

Acima Kaplan e Norton posicionam em relação à abordagem do *BSC* em relação aos processos internos que geralmente derivam das principais estratégias da organização estas estão explícitas em relação aos objetivos da empresa que geralmente estão voltadas em maximizar a excelência no atendimento, expectativas de acionistas e clientes-alvo. O estabelecimento de processos internos de acordo com o *BSC* só é possível através do estabelecimento de metas e objetivos de uma maneira hierárquica coerente no qual os dirigentes direcionam os controles que traduzem as estratégias empresariais em objetivos operacionais de alta *performance* assim transformando radicalmente a *performance* da empresa diante da sociedade (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997) cada empresa utiliza processos específicos com o objetivo de agregar valores para a organização e subdivide esta perspectiva em três módulos: inovação, operações e pós-venda.

O principal objetivo desta abordagem resume-se na excelência operacional e redução de custos constituindo metas importantes para a organização, pois toda a cadeia é baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes enfatizando principalmente a importância de se investir no futuro deixando as áreas tradicionais

de controle. Como procedimento os executivos identificam os processos que são críticos e buscam excelência a fim de atender as metas da organização e de segmentos de alguns clientes segmentados.

Os sistemas convencionais de medição de desempenho focalizam apenas a monitoração e a melhoria dos indicadores de custo, qualidade de tempo dos processos de negócios existentes. "O *balanced scorecard*, ao contrário, faz com que os requisitos de desempenho dos processos internos decorram das expectativas de participantes externos específicos" (KAPLAN E NORTON, 1997,p.121).

A organização deve estar preparada para investimentos inovadores como infraestrutura, produtos, pesquisas e etc. Para Kaplan e Norton (1997) a base desta perspectiva é a capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informações, motivação e alinhamento estabelecendo objetivos para seus colaboradores com base na satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

2.4.5 Perspectiva do aprendizado e crescimento

A quarta e última perspectiva do *BSC* desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos na perspectiva financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas, com excelentes resultados (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 131):

Executivos de várias empresas observaram que, quando avaliados exclusivamente em relação ao desempenho financeiro a curto prazo, quase sempre encontram dificuldades para sustentar investimentos no aumento de capacidade de seu pessoal, sistemas e processos organizacionais. Tais investimentos são tratados como despesas do exercício pelo modelo contábil financeiro, de modo que a redução desses investimentos é uma maneira simples de produzir ganhos incrementais a curto prazo. As conseqüências adversas a longo prazo do não aprimoramento das capacidades organizacionais, funcionários e sistemas não aparecerão a curto prazo, e mesmo que isso aconteça, alegam esses executivos, poderá ser em outra "área.

O *BSC* enfatiza a importância de investir no futuro e não apenas em áreas tradicionais de investimento como novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. É óbvio que os investimentos em equipamentos e P&D são

importantes, mas dificilmente serão suficientes por si só. As empresas devem investir também na infraestrutura – pessoal sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar objetivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Diante da experiência na elaboração de *BSC* para uma grande variedade de empresas de serviço e do setor industrial revelou três categorias principais para perspectiva de aprendizado e crescimento: Capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação, motivação, *empowerment* e alinhamento.

2.4.5.1 Capacidade dos funcionários

Mudanças mais radicais no pensamento gerencial vêm trazendo nos últimos quinze anos essa transformação do papel dos funcionários. Onde na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que as novas filosofias gerenciais de como os funcionários contribuem para empresa. O surgimento de gigantescos empreendimentos industriais há um século e as influências do movimento da administração científica deixaram um legado segundo o qual as empresas contratam funcionários para executar trabalhos bem especificados e estritamente definidos. As elites organizacionais – os engenheiros e gerentes industriais - definiam detalhadamente as rotinas e tarefas repetitivas de cada trabalhador, e criavam padrões e sistemas de monitoração para garantir a conformidade do desempenho dessas tarefas por parte dos trabalhadores. Os trabalhadores eram contratados para realizar trabalhos braçais, não para pensar. E se quiserem crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, não basta obedecer a procedimentos operacionais padronizados estabelecidos pelas elites organizacionais. Padrões que determinavam como os processos internos e a resposta aos clientes deveriam ser realizados servem como base a partir da qual devem ser feitas melhorias contínuas, mas não servem como padrões para desempenho atual e futuro. Essa mudança exige grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objetivos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.4.5.2 Grupo de medidas essenciais para os funcionários

Verifica-se que a maioria das empresas traça objetivos para os funcionários extraídos de uma base comum de três medidas de resultados: Satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e produtividade dos funcionários (KAPLAN e NORTON, 1997).

O objetivo é satisfação dos funcionários reconhecendo que o ânimo deles e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados de muita importância pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos aumentam a produtividade, a capacidade de reposta, a qualidade e a melhoria do serviço aos clientes. As empresas costumam medir o nível de satisfação dos funcionários através de pesquisas anuais, ou pesquisas contínuas, nas quais um percentual de funcionários escolhido aleatoriamente é entrevistado a cada mês. Um índice agregado de satisfação dos funcionários poderia ser incorporado ao *BSC*, disponibilizando aos executivos recursos de investigação para determinar o nível de satisfação por divisão, departamento, local e supervisor (KAPLAN e NORTON, 1997).

A retenção de funcionários capta o objetivo de ficar com aqueles os quais a empresa tem interesse a longo prazo. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e espera – se, a sensibilidade às necessidades dos clientes. Essa retenção de funcionários significa medir o grau de rotatividade da empresa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Em relação à produtividade dos funcionários mede-se o resultado do impacto agregado do nível de habilidade e do moral dos funcionários, buscando melhoria dos processos internos e clientes satisfeitos. A meta é que a relação entre a produção e funcionários seja maximizada, buscando que o nível de produção seja alcançado. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Kaplan e Norton apresentam os vetores situacionais de aprendizado e crescimento:

Depois de escolher indicadores para o grupo de medidas essenciais do funcionário – satisfação, retenção e produtividade – as empresas devem identificar os vetores situacionais peculiares à perspectiva de aprendizado e

crescimento. Constatamos que os vetores costumam ser extraídos de três variáveis críticas (ver Figura 6-2): reciclagem da força de trabalho, capacidades dos sistemas de informação e motivação, empowerment e alinhamento. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 138).

Figura 2 - Vetores Situacionais do Aprendizado e do Crescimento

Competências dos Funcionários	Infraestrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias estratégicas	Ciclo de decisões críticas
Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes e direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 138.

2.4.5.3 Reciclagem da força de trabalho

As empresas que utilizam o *BSC* estão passando por mudanças radicais, seus funcionários precisam assumir a responsabilidade junto à empresa visando o alcance do objetivo proposto pela mesma. A reciclagem de funcionários é analisada por duas dimensões; o nível de reciclagem exigido e o percentual da força de trabalho que necessita ser reciclada. Em relação o grau de reciclagem, quando baixo é necessário investir em treinamentos e a educação será suficiente para manter os níveis de capacitação atuais. As qualificações para uma determinada função são definidas de modo que os funcionários que a desempenham possuam as capacidades críticas para alcançar os objetivos dos clientes e dos processos internos (KAPLAN E NORTON, 1997).

2.4.5.4 Capacidade dos sistemas de informação

Para que os funcionários possam mostrar suas habilidades precisam que as informações sobre clientes, processos internos e as consequências financeiras sejam objetivos para a tomada de decisões. Um exemplo seria os funcionários do setor de operações da empresa necessitam um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que acabou de ser entregue ou o serviço que acabou de ser prestado (KAPLAN e NORTON, 1997).

2.5 *BALANCED SCORECARD* COMO SISTEMA GERENCIAL

O *BSC* procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, fundamentado seus critérios em variáveis fundamentais para a perfeita harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa e facilitando o processo de comunicação entre níveis, através do esclarecimento e tradução da visão e missão da empresa, bem como da estratégia adotada.

Neste campo cabe observar que um dos fundamentos básicos do processo de planejamento estratégico, segundo Vasconcelos (1982), é a gestão participativa, com a qual todos na empresa devem ter clareza e opinião sobre as decisões tomadas, as metas estabelecidas e, conseqüentemente, para que todos se sintam parte integrante da empresa sabendo aonde a organização pretende chegar e quais os princípios a serem seguidos. Por outro lado, por ser uma ferramenta de fácil leitura, possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que estes sejam entendidos, avaliados, controlados e, fundamentalmente, que todos elaborem seus planos e metas individuais ou de equipes de colaboradores, de forma alinhada e coerente aos objetivos organizacionais. Isso possibilita o total comprometido dos setores e colaboradores da empresa com os objetivos traçados.

Por conseqüência disso, o processo de aprendizado organizacional fica facilitado na medida em que o *feedback* se constitui fortemente como instrumento de melhoria e passa a permear toda a estrutura da empresa, não havendo mais a necessidade de grandes aparatos organizacionais para proceder ao controle dos processos. Mas é fundamental é que o *BSC* provoca na organização a necessidade de buscar o consenso dos objetivos e estratégias, a inovação como ação quotidiana,

a cultura de *feedback* e a educação dos componentes da empresa em busca de objetivos comuns (VASCONCELOS, 1982).

Assim, o *BSC* pode ser uma grande ferramenta para avaliar e controlar a execução dos objetivos traçados para a empresa, mas primordialmente, é um grande instrumento para provocar a mudança e tornar a empresa mais flexível e mais transparente.

2.5.1 Visão gerencial das perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *BSC* é representado por quatro diferentes perspectivas, que retratam as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas. As quatro perspectivas são apresentadas na figura 3.

Como se pode observar, o *BSC* trabalha com o estabelecimento de metas e com a construção de indicadores capazes de proporcionar aos gestores o acompanhamento das ações da empresa e dos resultados obtidos. É importante ressaltar que a ferramenta do planejamento estratégico trabalha com o estabelecimento dos objetivos e metas, bem como variáveis que possam ser controlados pela organização. Neste caso, não há grandes novidades na utilização do *BSC*. O que de fato ocorre é que o *BSC* apresenta a simplificação do processo de estabelecimento de metas e seu controle e, essencialmente, a comunicação clara e transparente dos objetivos estabelecidos e do equilíbrio entre os setores da empresa.

Outro fato importante é que o *BSC* procura desenvolver metas e indicadores de desempenho atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização. Isto é, tem-se uma mudança significativa nos critérios utilizados para analisar o plano e ações estratégicas da empresa. Essa mudança poderá ser claramente observada com o detalhamento das perspectivas de análise.

A adoção do *BSC* como ferramenta gerencial implica em a empresa desenvolver uma série de indicadores não tradicionais para avaliar o seu desempenho. Esses indicadores procuram valorizar o princípio de agregação de valor e de autodesenvolvimento da organização em busca de maior poder de competitividade de mercado.

Os próprios indicadores já representam desafios e inovações nos processos de gestão da corporação, auxiliando para melhorar o nível de aprendizagem da empresa.

Figura 3 – As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O *BSC* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. É um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas. Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 9):

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Os funcionários da linha de frente precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões e ações; os altos executivos precisam conhecer os vetores do sucesso a longo prazo.

O *BSC* como instrumento de gestão estratégica possibilita uma gestão voltada à eficiência e eficácia de longo prazo. Difere de outras ferramentas de medição de desempenho pela utilização dos ativos intangíveis e intelectuais na avaliação do desempenho da empresa. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 9):

Os objetivos e as medidas utilizados no Balanced Scorecard não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (top-down) norteados pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O Balanced Scorecard deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. O Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos: a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

2.5.1.1 Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

Os administradores devem esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da entidade. Podendo assim identificar objetivos e medidas para seus processos internos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) o processo do Scorecard tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 11) o elo final – as metas de aprendizado e o crescimento expõem os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais. (...)

O objetivo desta etapa é permitir que todos tenham um mesmo entendimento das diretrizes estratégicas e do resultado esperado. Se a missão de uma empresa é oferecer serviços de qualidade, deve-se estabelecer o que é um serviço de qualidade, caso contrário, cada funcionário poderá interpretar de forma diferente, podendo prejudicar os resultados esperados.

a) Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas estratégicas do *Balanced Scorecard* são transmitidos à empresa inteira através de *newsletters*,

quadros de avisos, vídeos e até por via eletrônica usando *softwares* de trabalho em grupo e computadores ligados em rede.

A finalidade do segundo passo, comunicar e vincular a estratégia da empresa e transmitir as estratégias a escalões superiores e inferiores, e também integrar todos os objetivos com os departamentais e individuais.

2.5.1.2 Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas

A finalidade do terceiro passo é definir metas ambiciosas a serem alcançadas em longo prazo, num período de 3 a 5 anos. Essas metas deverão superar os resultados de cada perspectiva (financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado), de modo que, se alcançadas, tornem a empresa competitiva.

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p. 14):

O Balanced Scorecard produz o maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do Scorecard, com três a cinco anos de antecedência, que se alcançadas, transformarão a empresa.

2.5.1.3 Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

O quarto passo tem por objetivo monitorar o *Scorecard* e averiguar a viabilidade da estratégia implementada. A melhor maneira de monitorar é através de *feedback* estratégico. Por meio de deste, o executivo recebe informações sobre a implementação da estratégia e se ela foi bem sucedida. É fundamental também que os executivos trabalhem em “double loop” (circuito duplo), ou seja, considerem a hipótese de que a estratégia estabelecida inicialmente não seja a mais coerente ou não está adequada às necessidades atuais e precisa de ajustes ou reformulação geral.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 15):

O quarto processo gerencial incorpora ao Balanced Scorecard um contexto de aprendizado. Consideramos esse aspecto o mais inovador e importante do Scorecard. Esse processo cria instrumento para o aprendizado organizacional em nível executivo.

2.6 TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor é representado por um grupo de entidades da sociedade civil que utiliza recursos privados e públicos para atuar em favor do desenvolvimento

social. A sua composição se dá por organizações sem fins lucrativos, geralmente criadas e/ou mantidas por participações voluntárias. Promove práticas tradicionalmente de caridade, ou filantropia, trabalhando para realizar objetivos sociais, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade onde está inserida.

O Terceiro Setor é um conceito, uma expressão de linguagem entre outras, existe, portanto, no âmbito do discurso e na medida em que as pessoas reconhecem o seu sentido num texto ou numa conversação. Foi traduzida do inglês (third sector) e faz parte do vocabulário sociológico corrente nos Estados Unidos. Nos EUA falam-se de “organizações sem fins lucrativos”, na Inglaterra “caridades”, na Europa “organizações não governamentais” (ONGs) e na América Latina, inclusive no Brasil “sociedade civil” (IOSCHPE, 1997).

Segundo Drucker (1998), a transformação da sociedade rural em urbana trouxe aos indivíduos o anonimato e a solidão e, com isso, considerando que o homem é um ser social, a ausência de comunidades tem impulsionado a criação e ampliação do Terceiro Setor que, na visão do Autor tem a função básica de fornecer aos indivíduos a oportunidade de realizar, contribuir, sendo importante em um contexto coletivo. O autor afirma que, para satisfação do desejo de coletividade do ser urbano, a associação com outras pessoas, que compartilhem dos mesmos anseios, preenche a necessidade de provocar melhorias no meio em que vivem. Assim sendo, os motivos que levam as pessoas a se reunirem podem ser de uma gama Variada tais como motivos de ordem religiosa, caritativa, Ambiental etc.

Para Araújo (2005), o Terceiro Setor pode ser caracterizado como um “agente de transformação do ser humano”. No entendimento do autor, os serviços prestados pelas entidades do Terceiro Setor visam, principalmente, a transformação do ser humano. Essa iniciativa tem raízes históricas antigas. De acordo com Salamon *apud* Rossoni, Onozato e Horochovski (2006), as iniciativas da atividade voluntária já eram encontradas na China, na antiguidade, sendo este processo institucionalizado por intermédio do Budismo no século VIII a.C.

Observando-se a retrospectiva histórica do Terceiro Setor no Brasil, verifica-se, inicialmente, a preocupação com os segmentos filantrópicos, voltados ao assistencialismo religioso e de saúde. As entidades que, em sua maioria, eram patrocinadas pela Igreja Católica, procuravam preencher a necessidade de prover a saúde da população mais carente.

O Terceiro Setor cresce à medida que promove a cidadania por meio de programas que garantam a permanência do ser humano inserido no sistema econômico social. A Contabilidade passa a ter, nesse contexto, novos usuários de informações (voluntários, doadores de recursos, beneficiários de programas, etc.) e a sociedade em geral passa a ter interesse pelas ações de organizações do Terceiro Setor, espelhadas pela Contabilidade (PADOVEZE e BENDICTO, 2003).

Por outro lado, a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor está atrelada à sua capacidade de gestão. É um equívoco afirmar que empresas sem fins lucrativos não podem auferir lucros. Elas não só podem ser lucrativas como devem, caso contrário, incapacita-se de investir em novos projetos sociais. A maior parte das organizações do Terceiro Setor depende financeiramente da solidariedade alheia, não havendo uma certeza de entrada permanente de recursos, condição de sobrevivência que, ao lidar com escassez de recursos, exige uma gestão eficiente da organização (BARBOSA, 1998).

As entidades do Terceiro Setor são compostas por pessoas jurídicas de direito privado, possui autonomia para exercer direitos e adquirir obrigações. Voltadas à realização de finalidades culturais, sociais, religiosas, recreativas, etc., cuja existência legal surge com a inscrição do estatuto social no registro de títulos e Documentos. O estatuto constitui-se como um documento formal, onde consta o conjunto de regras básicas que norteiam e disciplinam a vida em comum e as atividades (BARBOSA, 1998).

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *BSC* poderia ser aplicado também nas entidades do Terceiro Setor, para melhor a gestão das empresas públicas e instituições em fins lucrativos.

Embora a aplicação inicial do BSC estivesse voltada para empresas com fins lucrativos, Kaplan e Norton reconhecem a possibilidade do balanced scorecard melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos que lidem com ativos intangíveis (KAPLAN e NORTON; 1997 p. 188).

Ainda que não precisem gerar lucro, as organizações do terceiro setor demandam, cada vez mais, uma gestão profissionalizada que lhes permita avaliar adequadamente a utilização dos recursos aplicados no alcance de sua missão,

especialmente porque esses recursos são, na maioria das vezes, oriundos de doações ou de receitas públicas. Esta pesquisa não tem como objetivo prescrever um modelo, mas sim destacar a importância da implantação de um sistema integrado de gestão para profissionalizar a gestão de entidades sem fins lucrativos, e mais do que isso, alinhar de forma operativa os objetivos estratégicos, empenhando em sua consecução – toda a organização (KAPLAN e NORTON, 1997).

3. CONCLUSÃO

É notório que o papel do terceiro setor na sociedade vem se tornando cada vez mais relevante à medida que as organizações se desenvolvem quantitativamente e qualitativamente. Percebe-se que, na atual ordem econômica, tanto o Estado quanto o setor privado estão redefinindo seus papéis e suas táticas de atuação, e o terceiro setor surge, não apenas como alternativa, mas, como um elemento indispensável às novas demandas sociais.

Procurou-se mostrar, neste estudo que, mesmo sem buscar o lucro, são perfeitamente aplicáveis a organizações do terceiro setor os princípios de gestão estratégica. É importante, por exemplo, que todas as organizações analisem seu ambiente, formulem uma missão, objetivos gerais e específicos; desenvolvam estratégias adequadas, implementem essas estratégias e controlem sua orientação estratégica.

As organizações do terceiro setor devem desenvolver estratégias que relacionem, adequadamente, seus pontos fortes e fracos com seu ambiente, permitindo-lhes criar uma competência distinta na esfera operacional.

Essas organizações devem realinhar suas estruturas organizacionais visando agilidade, rapidez e a busca constante pela eficácia no trato com as demandas ambientais. A cultura organizacional deve estar baseada na constante busca pela eficácia. O estabelecimento de tal cultura pode ser muitas vezes precedido de uma grande mudança organizacional. Ao se falar em mudanças, é imprescindível salientar que o compromisso da alta administração deve ser irrestrito e plenamente divulgado. A mudança não ocorrerá repentinamente.

A alta administração deve buscar a eliminação gradual de aspectos culturais indesejáveis e a busca de oportunidades para a implementação de princípios da gestão estratégica em áreas restritas e bem definidas da organização. Paulatinamente, todas as áreas da organização serão trabalhadas de forma que, em algum tempo, toda a organização trabalhe seguindo princípios de gestão estratégica. É evidente que, pelas próprias especificidades do terceiro setor, existe uma série de dificuldades para a plena implementação da gestão estratégica nessas organizações. No entanto, é importante alinhar esforços no sentido de encontrar

soluções para essas dificuldades. A gestão estratégica não é dirigida, apenas, para organizações que visam o lucro.

As organizações do terceiro setor podem, e devem, implementar modelos de gestão baseados na apresentação de resultados à sociedade, analisando as oportunidades e as ameaças do seu ambiente e formulando missão, objetivos e estratégias que propiciem a satisfação das demandas dos segmentos sociais a que se dirigem.

4. REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Identidade do Terceiro Setor e sua relação com o Estado**. Rio de Janeiro, 1998.

CAMPOS, Wagner. **O que é gestão estratégica**. Portal da Administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 26 Abril 2013.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo, 1993.

CITO, Marcio. **Missão, Visão e Valores de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.inovesempre.com.br/artigos.php?id=55>>. Acesso em: 29 de Março de 2013.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 1977

FALCONER, Andres Pablo. **A promessa do Terceiro Setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: USP, 1999.

Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002 .

IOSCHPE, Evelyn Berg. **3º Setor Desenvolvimento Social Sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 23. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.: **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados e tangíveis**. Rio Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.: **Na Prática**. Rio Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMBERGER, João Sérgio; TEJERA DA RÉ, César Augusto; VIANNA, Willian Barbosa: **BSC no Terceiro Setor: novas ferramentas na gestão social**. SEGET 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**: 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. Ed, São Paulo : Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. : **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 12 ed, São Paulo : Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James Brian.: **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO Gideon Carvalho de. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão.** Enampad 2003.

PORTER, Michael E. **Competição, Estratégias competitivas essenciais.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSONI, Luciano; ONOZATO, Erika; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi. **O Terceiro Setor e o empreendedorismo social: explorando as particularidades da atividade empreendedora com finalidade social no Brasil.** ENANPAD, Salvador, BA, 2006

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília. Ed. UNB, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Ed. Atlas, 1987.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; MACHADO, Antonio de M. V.; **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle.** Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, Belo Horizonte, 1982.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.